ADMINISTRATON DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE

PLAN D'ENTREPRISE

2015 – 2019

Approuvé par le Conseil d'administration

Le 11 septembre 2014

Inclus:

Budget opérationnel – 2015

Budget d'immobilisations- 2015

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE		PAGE
	SOMMAIRE	3
1.	**MANDAT**	5
2.	**PROFIL DE LA SOCIÉTÉ**	5
	- Contexte	5
	- Pouvoirs	5
	- Objectifs d'entreprise	6
	- Énoncé de mission	6
	- Énoncé de vision	6
	- Description des activités	6
	- Gouvernance d'entreprise	7
	- Structure organisationnelle	8
	- Cadre de gestion des risques d'entreprise	9
	- Gestion des risques d'entreprise – Évaluation des résultats	10
3.	**ENJEUX STRATÉGIQUES, ENVIRONNEMENT**	11
4.	**OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURE DU RENDEMENT**	14
5.	**DIRECTIVES GOUVERNEMENTALES**	20
6.	**APPUI AUX POLITIQUES GOUVERNEMENTALES**	20
7.	**ÉTATS FINANCIERS**	21
	- Hypothèses adoptées dans l'élaboration du plan d'entreprise	21
	- État des résultats et résultat étendu	24
	- État de la situation financière	25
	- État des variations des capitaux propres	26
	- État des flux de trésorerie	27
9.	**BUDGET D'IMMOBILISATIONS**	28
ANNEXE 1	- Nombre de pilotes et rémunération	30

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2015 – 2019

RÉSUMÉ

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'Administration) continue d'exercer ses activités dans un contexte économique imprévisible, lequel a une incidence sur la précision de ses prévisions quant au trafic et complique ainsi ses procédures budgétaires.

La dernière récession, survenue en 2008 et 2009, a eu des effets dévastateurs sur le trafic maritime dans la région des Grands Lacs, soit une baisse de volume de plus de 40 %. L'Administration a réagi à la récession en réduisant ses frais d'exploitation de plus de 15 % en 2009. Ces réductions ont été réalisées en réduisant le nombre d'employés, de même que les frais administratifs et autres dépenses de fonctionnement.

Au cours des quatre dernières années, l'Administration a réussi à réduire son déficit accumulé, qui se chiffrait à 5,5 millions de dollars en 2009. En se fondant sur les résultats actuels, elle prévoit être en mesure de réduire ce déficit à 0,4 million à la fin de 2014 et de l'éliminer complètement en 2015.

Le trafic maritime sur les Grands Lacs reste relativement stable depuis la reprise économique qui a suivi la récession de 2008 et, de façon générale, on s'attend à ce qu'il se maintienne à ce niveau pendant la période de planification. Les principaux moteurs de trafic restent l'importation de produits sidérurgiques et de cargaisons lourdes destinées aux projets de sables bitumineux et d'éoliennes. Les exportations sont toujours constituées de produits agricoles canadiens et américains. Il semble que les exportations ont augmenté légèrement depuis l'élimination du monopole de la Commission canadienne du blé sur les céréales canadiennes. La politique visant l'exportation vers l'étranger des récoltes record de céréales dans l'Ouest canadien en 2013 a contribué à accélérer l'expédition des céréales de l'Ouest vers les marchés extérieurs. Le marché d'exportation de charbon vers la Chine depuis les Grands Lacs s'est tari en raison de la diminution importante de la demande en charbon de cette dernière, compte tenu de sa lente reprise économique.

Le sommaire du plan d'entreprise 2015-2019 est préparé en tenant pour acquis que la situation économique restera semblable à celle que l'on a connue au cours des quatre dernières années. L'Administration ne reçoit pas de crédits parlementaires du gouvernement fédéral mais elle continue d'examiner toutes ses dépenses et de rechercher des moyens pour réduire ou éliminer les dépenses discrétionnaires dont l'annulation ne réduit pas le facteur de sécurité dans la fourniture de services de pilotage, conformément aux actions du gouvernement du Canada pour les mesures de limitation des coûts.

L'Administration est présentement en discussion avec ses principaux intervenants afin d'évaluer l'augmentation de ses tarifs généraux et les rajustements au droit supplémentaire temporaire de 12% pour 2015, 2016 et 2017, qui permettraient à l'Administration d'éliminer son actuel déficit accumulé et de maintenir un surplus acceptable tout en assurant des tarifs justes et raisonnables à ses clients. Elle poursuit des discussions ouvertes et transparentes avec ses intervenants dans le but de réduire le droit supplémentaire temporaire au cours de la période de planification 2015-2019. Les usagers des

services de pilotage profiteront de réductions du droit supplémentaire temporaire et verront de légères augmentations des tarifs généraux pendant la période de planification. L'Administration prévoit des effets nets relativement modestes, soit de l'ordre de 0,5 à 1,5 %, sur l'ensemble des tarifs pendant la période de planification.

Les quatre conventions collectives passées avec les pilotes sont valides jusqu'en 2017. Les ententes comprennent des augmentations salariales annuelles moyennes de 2,75 % sur la durée des conventions. L'Administration profite ainsi de prévisions exactes, compte tenu que les salaires des pilotes constituent environ 70 % de ses frais d'exploitation.

On prévoit que le nombre d'employés restera à peu près le même au cours de la période de planification de cinq ans, compte tenu que le volume de trafic ne devrait pas changer. Si le trafic venait à augmenter au point de nécessiter plus de pilotes, l'Administration a suffisamment de candidats qualifiés sur ses listes d'admissibilité pour faire face à la demande dans toutes ses circonscriptions de pilotage.

1. MANDAT

Le mandat de l'Administration est d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* stipule que les tarifs doivent être justes, raisonnables et suffisants de manière à permettre à l'Administration, avec tout revenu provenant d'autres sources, d'assurer son autonomie financière.

2. PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

CONTEXTE

L'Administration de pilotage des Grands Lacs limitée a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, constituée en société à responsabilité limitée en mai 1972 et maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Jusqu'au 1er octobre 1998, elle exerçait ses activités sous le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs limitée*. Conformément à la *Loi maritime du Canada* qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, elle a acquis le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs* et est réputée avoir été établie en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État désignée à l'annexe III, première partie, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le 1er octobre 1998, l'Administration a cessé d'être une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent et a abandonné sa charte en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

L'Administration est exempte du paiement d'impôts sur le revenu.
L'Administration n'est pas un mandataire de Sa Majesté.

POUVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a pris des règlements, qui sont approuvés par décret en vertu de la *Loi sur le pilotage*, concernant :

1. l'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. la prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;
3. la prescription des catégories de brevets de pilote et de certificats de pilotage qui peuvent être délivrés;
4. la prescription des tarifs des droits à verser à l'Administration pour les services de pilotage.

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration est aussi investie des pouvoirs suivants :

1. embaucher au besoin des cadres et des employés, y compris des pilotes brevetés;
2. conclure des contrats avec une personne morale pour les services de pilotes brevetés;
3. établir des règlements concernant la gestion de ses affaires internes;
4. acheter, prendre à bail ou acquérir par d'autres moyens des terrains, des bâtiments, des bateaux-pilotes et d'autres biens, au besoin, et disposer de ces biens acquis;
5. emprunter pour acquitter ses dépenses;
6. sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, placer des fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat en obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada ou en bons du Trésor provinciaux garantis par les gouvernements provinciaux.

OBJECTIFS D'ENTREPRISE

Les objectifs généraux de l'Administration consistent à :

- Dispenser, dans la région dont elle est chargée, tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire.
- Fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers.
- Adopter une attitude positive envers les politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement.
- Promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en affectant ces ressources de façon productive aux domaines et aux régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation.

L'Administration doit appliquer les dispositions du paragraphe 33(3) de la *Loi sur le pilotage* en ce qui a trait à la tarification. Les tarifs des droits de pilotage fixés par une Administration en application de la Loi doivent lui permettre le financement autonome de ses opérations et être équitables et raisonnables. En vertu de l'article 36.01 de la même loi, l'Administration ne peut recevoir aucune somme par voie de crédit affecté par le Parlement pour lui permettre d'exécuter ses obligations.

ÉNONCÉ DE MISSION

La mission de l'Administration est d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, à des fins de sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace pour les navires commerciaux dans la région des Grands Lacs.

ÉNONCÉ DE VISION

Partenaires pour la sécurité de la navigation sur les Grands Lacs. L'Administration prend tous les moyens pour assurer un service de pilotage des plus économiques et efficaces sur les Grands Lacs. On associera toujours au pilotage maritime un certain risque. Assurer la protection de la vie humaine et des biens, tout en maintenant la confiance publique, passe donc avant tout. L'Administration et ses partenaires jouiront de la confiance du public aussi longtemps que leurs efforts contribueront à la protection de la vie, de la santé, de l'environnement et des biens.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

L'Administration exploite, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert.

Pour assurer ce service, l'Administration affecte des pilotes aux navires qui entrent dans cette région et qui sont soumis au pilotage obligatoire. Le travail est effectué par des pilotes embauchés par l'Administration, à l'aide de bateaux-pilotes obtenus par contrat et de services de répartition, ces deux interventions étant contrôlées depuis le siège social à Cornwall, en Ontario.

L'Administration doit coordonner ses efforts et ses activités avec d'autres organismes, dont la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région; la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation; et la Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

L'Administration exerce ses activités dans les six régions suivantes :

- la circonscription de Cornwall;
- la circonscription internationale n° 1;
- le lac Ontario;
- la circonscription internationale n° 2 (y compris le canal Welland);
- la circonscription internationale n° 3 (y compris les lacs Huron, Michigan et Supérieur);
- le port de Churchill, au Manitoba.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La vision de l'Administration de pilotage des Grands Lacs en matière de gouvernance d'entreprise est entièrement conforme à la philosophie et aux objectifs du ministère des Finances et des lignes directrices du Conseil du Trésor visant les sociétés d'État.

Rôle du Conseil d'administration

La gouvernance d'entreprise à l'Administration relève du Conseil d'administration. Le rôle du Conseil est de diriger et de superviser les affaires de l'entité au nom du gouvernement du Canada, qui d'ailleurs procède à la nomination des membres.

Le Conseil est composé du président et d'un maximum de six autres membres, tous nommés par le gouverneur en conseil (GEC), sélectionnés de façon à garantir que les prises de décision sont l'expression d'une combinaison appropriée d'expertise, d'expérience et de perspective maritime. Le Conseil se compose actuellement des personnes suivantes :

Poste	Représentant	Expiration du mandat
Président	Secteur public	4 mars 2016
Vice-président	Secteur public	21 novembre 2015
Membre	Secteur public	17 décembre 2015
Membre	Pilotes	3 octobre 2015
Membre	Pilotes	5 août 2017
Membre	Industrie maritime	14 décembre 2014
Membre	Industrie maritime	échu depuis le 13 mai 2013

Rôle du président

Le président est nommé par le GEC sur la recommandation du ministre des Transports. Il préside toutes les réunions du Conseil d'administration, assure le leadership et formule des recommandations au DG au nom du Conseil, et informe le ministre des Transports sur toutes les questions touchant l'Administration et le pilotage sur les Grands Lacs.

Rôle du Comité d'audit

Le Comité d'audit est un comité permanent du Conseil de l'Administration; il représente l'engin de l'Administration puisqu'il améliore la qualité de l'information financière, assure que les principaux risques sont identifiés et gérés, permet aux membres de la direction de faire valoir leur jugement personnel, crée un climat de discipline et de contrôle qui réduit les possibilités de fraude et augmente la confiance des intervenants dans la crédibilité et l'objectivité du rendement de l'entreprise. Il est composé de trois membres du Conseil et se réunit au moins quatre fois par année.

Rôle du Comité de régie et des ressources humaines

Le Comité de régie et des ressources humaines est un comité permanent du Conseil de l'Administration; il est chargé de superviser les questions de gouvernance et de ressources humaines au sein de l'Administration. Son mandat consiste à examiner et mettre à jour le plan de succession de l'Administration, les nominations et renouvellements de mandat des membres du Conseil, de même que les règlements et directives de l'Administration. Il est composé du vice-président du Conseil d'administration, qui agit à titre de président, et de deux autres membres du Conseil. Il se réunit au moins quatre fois par année.

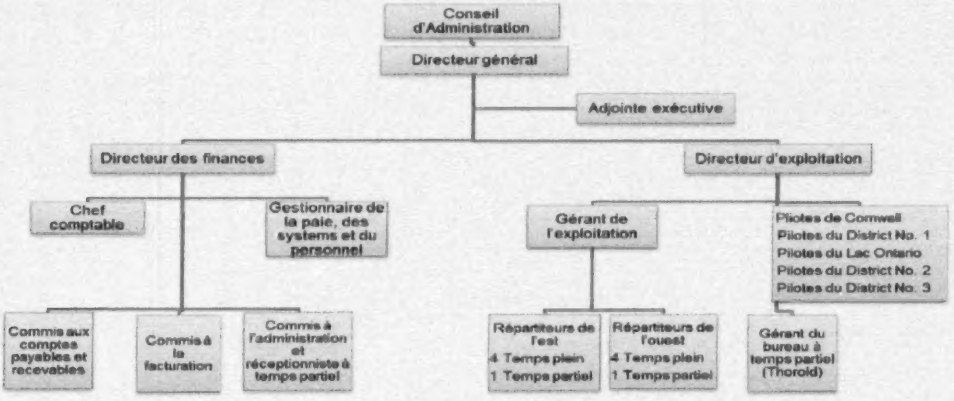
Compte-rendu

Les officiers de l'Administration comprennent le DG et le directeur des finances (DF). Lors des réunions du Conseil d'administration, ils rendent compte au Conseil de leurs activités respectives par l'entremise du président. L'Administration rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des transports, qui est responsable pour déposer le rapport annuel de l'Administration, qui comprend le rapport du Vérificateur général, tel qu'il est exigé au paragraphe 150(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Structure organisationnelle de l'Administration

Le DG est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'Administration. Il relève du président et du Conseil d'administration. Il est nommé par les membres du Conseil d'administration en vertu du paragraphe 13. (1.1) de la *Loi sur le pilotage*.

L'organigramme de l'Administration s'établit comme suit :



Cadre de gestion des risques d'entreprise

L'Administration est déterminée à faire en sorte que tous les risques sont identifiés, évalués et atténués au besoin. À cette fin, elle applique une approche de gestion des risques d'entreprise à son processus de planification stratégique.

Méthode de définition et de classement des risques

Degré de risque	Financiers	Opérationnels				Stratégiques	
		Vie humaine	Biens	Navire(s)	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
Extrême	Incidence de plus de 10 millions $ sur la trésorerie de l'Administration	Multiples décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs	Dommages matériels tels que les activités sont interrompues pendant plus d'un mois ou pertes financières supérieures à 10 millions $	Naufrage ou avaries telles que le navire est considéré comme une perte totale	Incident causant des dommages importants et à long terme à l'environnement (par ex. dommages durant plus d'un mois)	Couverture médiatique négative importante au plan national Couverture médiatique internationale	Menace la viabilité de l'Administration à long terme (Interruption des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant plus d'un mois)
Très élevé	Incidence entre 5 et 10 millions $ sur la trésorerie de l'Administration	Un seul décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs	Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus un mois ou pertes financières entre 5 et 10 millions $	Avarie suffisante pour nécessiter le remorquage ou la mise en cale sèche et interruption des activités pouvant durer jusqu'à un mois	Incident causant des dommages importants et à moyen terme à l'environnement (par ex. dommages durant jusqu'à un mois)	Couverture médiatique négative importante au plan national et couverture médiatique internationale occasionnelle	Menace la viabilité de l'Administration à moyen terme ((Interruption des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus un mois)
Élevé	Incidence entre 1 et 5 millions $ sur la trésorerie	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessés légers	Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus deux semaines ou pertes financières entre 1 et 5 millions $	Avarie substantielle nécessitant la mise en cale sèche et interruption des activités pendant deux semaines	Incident causant des dommages à moyen terme à l'environnement (par ex. dommages durant jusqu'à deux semaines)	Couverture médiatique négative occasionnelle au plan national	Menace la viabilité de l'Administration à court terme ((Interruption des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus deux semaines)
Moyen	Incidence entre 500 000 $ et 1 million $ sur la trésorerie	Une personne souffrant de blessures graves à long terme Quelques blessés légers	Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus une semaine ou incidence financière entre 500 000 $ et 1 million $	Avarie causant l'interruption des activités pendant une semaine	Incident causant des dommages à court terme à l'environnement (par ex. dommages durant jusqu'à une semaine)	Couverture médiatique locale négative soutenue Le Conseil et Ottawa reçoivent des plaintes de la Chambre de la marine marchande et des principaux clients	Problèmes opérationnels pendant au plus une semaine sans interruption des activités
Faible	Incidence maximale de 500 000 $ sur la trésorerie	Un ou plusieurs blessés légers nécessitant des premiers soins sur place et/ou un traitement à l'extérieur	Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus 72 heures ou incidence financière d'au plus 500 000 $	Avarie mineure ne causant pas d'interruption des activités ou une interruption d'au plus 72 heures	Incident causant des dommages minimes ou occasionnels pendant un certain temps à l'environnement (par ex. durée inférieure à une journée)	Couverture médiatique locale négative occasionnelle Plaintes de la Chambre de la marine marchande et/ou des clients	Aucun problème opérationnel ou problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures

Catégories de risques

L'Administration a classifié ses risques afin d'en faciliter l'identification et la gestion.

Stratégiques	Risques découlant de la stratégie et des prises de décision de l'Administration.
Financiers	Risques relatifs aux liquidités, à la disponibilité du capital, à la structure du capital.
Organisationnels	Risques découlant de la gestion des ressources humaines de l'Administration, y compris l'ampleur et la qualité du leadership, la disponibilité et le coût des cadres et de la main-d'œuvre, les aspects culturels, etc.
Opérationnels	Risques découlant des activités et processus opérationnels quotidiens de l'Administration.
Externes	Risques provenant de sources externes, sur lesquelles l'Administration ne peut exercer que peu de contrôle, bien qu'elle y soit exposée (par exemple la volatilité de la macro-économie, les changements structuraux de l'industrie, les décisions politiques, etc.)
Juridiques et réglementaires	Risques associés à la conformité aux lois et règlements applicables.
Incidents	Risques provenant d'incidents (accidents, quasi-accidents, etc.) qui surviennent dans les situations relevant de la compétence de l'Administration lorsqu'un pilote se trouve à bord d'un navire.
Émergents	Risques émergents à l'échelle mondiale.

Gestion des risques d'entreprise – Évaluation des résultats

Au cours de leur réunion de planification stratégique de deux jours, le Conseil et la direction ont établi le plan stratégique de l'Administration pour les deux années à venir. À la dernière réunion, tenue en juin 2013, le Conseil a recensé et priorisé les risques ayant les profils suivants :

Priorité	Identification du risque	Catégorie	Probabilité	Répercussions	Degré
1	Stabilité financière	Financier	Très élevée	Extrêmes	Très élevé
2	Planification de la relève de pilotes	Stratégique	Extrême	Moyennes	Très élevé
3	Planification de la relève du personnel de direction (5 ans)	Organisationnel	Très élevée	Élevées	Très élevé
4	Compétence des équipages de navires étrangers	Externe	Élevée	Élevées	Élevé
5	Relations avec les intervenants et le personnel	Stratégique	Moyenne	Très élevées	Élevé
6	Incidents environnementaux	Opérationnel	Moyenne	Élevées	Moyen
7	Transport des pilotes vers les navires	Opérationnel	Moyenne	Élevées	Moyen
8	Technologie	Opérationnel	Moyenne	Élevées	Moyen
9	Responsabilité criminelle	Émergent	Moyenne	Moyennes	Moyen
10	Certificats de pilotage	Opérationnel	Moyenne	Faibles	Moyen
11	Gouvernance	Stratégique	Faible	Faibles	Faible

Les risques ci-dessus et les profils qui y sont associés seront réexaminés au cours de la prochaine réunion de planification stratégique, prévue en avril 2015. Entretemps, le Conseil examine sa gestion des risques tous les trois mois et suit de près l'évolution des profils de risques de même que les mesures prises pour atténuer chacun de ceux-ci.

À partir du tableau des profils de risques ci-dessus, l'Administration a priorisé les cinq risques suivants pour la période de planification :

1. *STABILITÉ FINANCIÈRE*
2. *PLANIFICATION DE LA RELÈVE DE PILOTES*

3. *PLANIFICATION DE LA RELÈVE DU PERSONNEL DE DIRECTION*
4. *RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS ET LE PERSONNEL*
5. *PROGRÈS TECHNOLOGIQUES*

3. ENJEUX STRATÉGIQUES, ENVIRONNEMENT

ANALYSE DU CADRE OPÉRATIONNEL

Voici les enjeux stratégiques clé auxquels doit faire face l'Administration. Cette liste a été élaborée à partir d'une analyse des événements récents et des facteurs externes.

(1) VOLUME DE TRAFIC

Le service de pilotage est dispensé presque uniquement aux navires transocéaniques (85 % des affectations), bien que des pétroliers et des navires de la flotte intérieure canadienne (15 % des affectations) utilisent aussi le service sur une base régulière.

Le trafic maritime au cours de la période de planification dépendra largement de l'exportation de céréales et du transbordement d'acier dans les ports des Grands Lacs. Le trafic dans le canal Welland et aux ports des lacs supérieurs constitue une source importante de revenus.

Basé sur l'examen spécial en avril 2008 effectué par la Vérificatrice générale du, la fluctuation du volume de trafic peut avoir des répercussions importantes sur la situation financière de l'Administration.

Les statistiques du nombre d'affectations de pilotage depuis 1980 révèlent qu'au cours de 18 des 33 dernières années la variation du volume de trafic a été supérieure à 10 %. Le nombre d'affectations en 2008 et 2009 a diminué de 42 % par rapport à 2007 puis a augmenté de 36 % en 2010 par rapport à 2009.

(2) POLITIQUE TARIFAIRE

Le rapport de 1987 du Comité des transports par eau et les rapports d'examen spécial du Vérificateur général du Canada publiés en 1993 et 1998 ont tous recommandé que l'Administration établisse une structure tarifaire qui ferait en sorte que tous les centres de coûts soient viables sur le plan financier et que l'inter financement des circonscriptions soit éliminé.

Droit supplémentaire

Dans le but d'augmenter ses revenus et ainsi éliminer son déficit accumulé et réduire ses besoins d'emprunt, l'Administration s'était entendue avec l'industrie pour mettre en vigueur, au début de la saison de navigation 2006, un droit supplémentaire de 2 % applicable à toutes les affectations. L'Administration a introduit un droit supplémentaire de 15 % au mois d'août 2009, soit lorsque la récession économique était à son sommet et que le trafic sur les Grands Lacs avait diminué de 40 %. La mise en application de ce droit supplémentaire a été appuyée comme mesure temporaire par la Fédération maritime du Canada, qui représente plus de 90 % des clients, afin de compenser les effets dévastateurs du ralentissement économique. Le droit devait être maintenu jusqu'à ce que le déficit accumulé en 2009 (5,6 millions $) soit éliminé, et devait aussi permettre à l'Administration de retrouver son autonomie financière. Il devait de plus être maintenu jusqu'à ce que le trafic revienne au niveau d'avant la récession (7 000 affectations).

En 2010, la lente reprise économique a entrainé une augmentation du trafic suffisante pour permettre à l'Administration de générer des surplus d'exploitation. Une réduction graduelle du droit supplémentaire a été entreprise en 2011, qui a alors été réduit à 12 %. Il était toutefois encore nécessaire pour permettre à l'Administration de générer des surplus en 2011, 2012 et 2013. On estime que le déficit accumulé sera réduit à 479 000 $ au terme de l'exercice 2014 et qu'il sera éliminé en 2015.

Bien que l'Administration ait généré des surplus au cours des cinq dernières années, le trafic n'a pas encore atteint le niveau d'avant la récession. Par conséquent, l'Administration et la Fédération maritime du Canada ont convenu de maintenir les droits supplémentaires jusqu'à ce que la croissance économique se manifeste et que le nombre d'affectations de pilotage augmente. L'industrie perçoit ce droit supplémentaire comme faisant partie du total des droits et considère son élimination comme un objectif à long terme qui va au-delà de la période de planification couverte par le présent plan d'entreprise. La Fédération ne souhaite pas voir l'Administration fonctionner dans un environnement financier instable et continue donc d'appuyer cette stratégie de droit supplémentaire dans le cadre des discussions sur les tarifs. Les clients demandent aussi la stabilité et la prévisibilité des tarifs à long terme pour répondre à leurs besoins en matière de planification, l'effet net d'un tarif est donc ce qui leur importe le plus.

L'Administration est en voie de publier ses tarifs pour les trois prochaines années, ceux-ci auront comme résultat final des augmentations nettes de 0,5 % en 2015, 1,5 % en 2016 et 1 % en 2017. Ce résultat est obtenu en réduisant le droit supplémentaire de 12 % à 11 % en 2015, puis à 10 % en 2017.

L'Administration et l'industrie ont convenu d'éliminer le droit supplémentaire lorsque le volume de trafic reviendra au niveau enregistré avant la récession et que la situation financière de l'Administration se sera améliorée. Pour la période de planification 2015-2019, l'Administration maintient son objectif de réduire le droit supplémentaire. Ce droit est de nature temporaire et viendra à expiration le 31 décembre 2014. Le taux est publié dans le Règlement sur les tarifs de l'Administration et est réexaminé annuellement de concert avec l'industrie. Cette dernière appuie le principe de droit supplémentaire comme méthode de générer les revenus additionnels nécessaires pour permettre à l'Administration de réaliser son autonomie financière.

L'Administration et l'industrie ont convenu d'éliminer le droit supplémentaire lorsque le volume de trafic reviendra au niveau enregistré avant la récession et que la situation financière de l'Administration se sera améliorée.

Tarifs 2015-2019

Pour la période de planification 2015-2019, l'Administration a inscrit à son budget des rajustements tarifaires qui lui permettront d'éliminer son déficit accumulé au plus tard à la fin de l'exercice 2015 et de générer et maintenir un surplus raisonnable à la fin de la période de planification.

(3) NOMBRE DE PILOTES

Dans la région des Grands Lacs, les navires vont et viennent dans le réseau de façon imprévue, dans des conditions météorologiques et ambiantes parfois mauvaises. Il faut donc une infrastructure qui puisse assurer la sécurité, fournir des pilotes sur demande (même aux navires dispensés du pilotage

obligatoire) et répondre aux besoins imprévus du trafic. Toutefois, l'Administration ne pourra peut-être pas assurer ce service à l'avenir puisque son objectif d'autonomie financière ne lui permet pas d'embaucher des pilotes supplémentaires pour faire face à d'éventuelles augmentations soudaines et temporaires du volume de trafic.

Le nombre de pilotes a été réduit de 6 en 2008 et 2009 (ce nombre était auparavant de 62,5 équivalent temps plein (ETP)) dans le but de réduire les coûts de rémunération dans une période où le trafic a connu une diminution de 42 %. En 2012, ce nombre a été réduit de 0,5 ETP en raison de la retraite d'un pilote contractuel. Se fondant sur les prévisions de trafic, l'Administration prévoit maintenir le nombre de pilotes à 56 ETP pendant la période de planification. Il y aura toutefois de légères variations en raison de départs à la retraite et de l'embauche de nouveaux apprentis. Voir à ce sujet les nombres proposés pour la période de planification à la partie 7, *États financiers*, paragraphe (4) *Nombre de pilotes*.

La charge de travail moyenne des pilotes a été de 113 affectations en 2012 et de 116 en 2013. Comme elles l'ont fait depuis 1994, l'Administration et l'industrie doivent accepter que se produisent certains retards puisque les coûts associés à l'élimination de tous les retards seraient considérables. Bien que le nombre d'affectations par pilote doive être maximisé, l'Administration doit s'assurer de ne pas dépasser un nombre raisonnable afin d'éviter la fatigue des pilotes et d'éventuelles préoccupations quant à la sécurité.

(4) CAPACITÉ DE PILOTAGE

L'Administration interprète son mandat de sécurité et d'efficacité de façon à ce qu'il comprenne plus que son autonomie financière. Le coût associé à ce mandat pouvant avoir des répercussions sur l'efficacité du réseau de la Voie maritime et sur les retards pour la navigation, l'Administration doit se doter d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés et brevetés pour desservir l'industrie (généralement les navires étrangers) avec un minimum de retards, car ceux-ci sont très coûteux.

L'Administration reconnaît qu'en réduisant son nombre de pilotes, elle réduit aussi sa capacité d'offrir à l'industrie le niveau de service auquel celle-ci est habituée.

Conformément à son mandat de sécurité, l'Administration doit être en mesure d'affecter un pilote à tout navire, exempté ou non, qui en fait la demande. Il est important de noter que les navires peuvent entrer dans le réseau en tout temps et souvent par vagues successives. Ainsi, il arrive souvent que la disponibilité de pilotes soit réduite et que des heures supplémentaires soient nécessaires durant les pointes des derniers mois de la saison.

Au cours des années de grande activité, le nombre de pilotes avait été fixé de façon à desservir douze navires par jour dans le canal Welland et dans la section Montréal – lac Ontario de la Voie maritime. Depuis 2009, la baisse constante du volume de trafic dans les cinq dernières années a obligé l'Administration à diminuer son nombre de pilotes et, par conséquent, sa capacité de pilotage à environ cinq ou six navires par jour, et ce, pour de courtes périodes seulement. L'Administration prévoit qu'en 2014 le trafic sera de 5 % supérieur à celui de 2013 puis qu'il reviendra au niveau de 2013 pendant la période de planification de 2015-2019. Par suite de départs volontaires, l'Administration a été en mesure de réduire le nombre de pilotes depuis 2008, et elle continue de surveiller le volume de trafic afin de s'assurer qu'elle répond à la demande. Réduire prématurément le nombre de pilotes pourrait s'avérer très onéreux, le coût du recrutement et de la formation d'un

seul pilote étant estimé à plus de 100 000 $. Réduire le nombre de pilotes trop rapidement pourrait avoir des effets dévastateurs sur l'industrie si le volume de trafic venait à augmenter de façon inattendue.

Pour remplir son mandat, soit d'assurer un service de pilotage sécuritaire et efficace, l'Administration doit trouver un juste équilibre entre le nombre de pilotes et la demande de service, sans pour autant compromettre la sécurité. Cette tâche est d'autant plus difficile du fait que la taille et la destination des navires ont changé au cours des dernières années, le volume de trafic est imprévisible et irrégulier, et la tarification et le partage des revenus et des affectations dans les circonscriptions internationales sont déterminés par une interface complexe avec les États-Unis.

(5) UNITÉS PORTABLES D'AIDE AU PILOTAGE (UPAP)

L'Administration a investi 1 000 000 $ en 2012 dans l'achat d'UPAP pour tous ses pilotes. Ces unités comprennent un système entièrement intégré de matériel et logiciel et servent d'outils pour aider aux pilotes à analyser une situation et prendre les décisions appropriées dans l'environnement à haut risque qu'est la navigation maritime. Avant 2012, l'Administration finançait l'achat d'UPAP en remboursant aux pilotes un montant fixe par affectation, mais elle a décidé en 2012 d'acheter ces unités à la fine pointe de la technologie. Les nouvelles UPAP exigent un support technique continu, de l'entretien systématique et de la formation, de même que la mise à jour périodique des logiciels pour intégrer les plus récents développements en matière de navigation électronique et de cartes marines électroniques. Cette initiative permet d'assurer la qualité et l'efficacité de chaque unité, vu que toutes les unités sont entretenues par un fournisseur externe unique qui utilise le même matériel, les mêmes logiciels et les mêmes pratiques de formation pour toutes les unités. L'Administration et les pilotes sont assurés d'un support technique disponible en tout temps, ce qui garantit la continuité et l'efficacité des unités. L'Administration a prévu une formation continue des pilotes sur les UPAP afin de tirer le maximum des nouvelles pratiques et technologies.

La durée de vie utile des UPAP est estimée à 5 ans, le capital nécessaire pour leur remplacement possible sera donc requis pour la saison 2017.

(6) PLAN D'URGENCE POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ET FONDS DE RÉSERVE

Maintenant qu'elle s'attend à un surplus pendant la période de planification, l'Administration entend continuer de rencontrer ses principaux usagers, la Fédération maritime du Canada et les armateurs canadiens, pour discuter des prévisions de trafic, de leurs répercussions sur ses résultats financiers et du surplus approprié. Les usagers sont résolus à collaborer avec l'Administration pour lui permettre de revenir à une situation de trésorerie positive afin de régler cette question.

4. OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURE DU RENDEMENT

(1) *Mettre l'accent sur la fourniture d'un service de pilotage économique, sécuritaire et fiable*

Description de l'objectif

Le principal objectif de l'Administration pour la période de planification 2015-2019 est de continuer à dispenser tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

À cette fin, le Comité de formation à long terme de l'Administration, qui comprend des représentants de chacune des corporations de pilotes, continue de favoriser le système d'évaluation de la compétence et de la qualité du service des pilotes mis en place en 2002.

En réponse à la recommandation en 2013 de son Comité de formation à long terme, l'Administration a modifié ses objectifs de formation pour les cinq prochaines années en y incluant un module sur la Gestion des ressources à la passerelle (GRP). Ce cours donne aux pilotes l'occasion d'actualiser leurs connaissances en GRP afin de faciliter la communication et l'échange d'information avec les capitaines et leur permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leur travail avec l'équipe de la passerelle. Le but ultime est de réduire au minimum le risque d'erreurs sur la passerelle lorsque le navire navigue sur les eaux restreintes du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs.

L'évaluation de la compétence et de la qualité du service des pilotes fait l'objet d'un suivi continu avec une évaluation. Ce travail est réalisé au simulateur maritime à Québec et comprend l'évaluation des compétences et du rendement en pilotage par le directeur de l'exploitation et les collègues du pilote. Ce processus assure à l'industrie et à l'Administration que seul des pilotes qualifiés et efficaces accomplissent les fonctions de pilotage. Il permet aussi à l'Administration de détecter les aspects qui pourraient être développés et améliorés dans la prestation des services.

En 2012, l'Administration s'est procurée des UPAPs pour tous les pilotes. Les UPAP comportent de nombreux avantages dans les eaux restreintes des Grands Lacs, notamment l'amélioration des services et de la sécurité de la navigation. L'Administration coordonnera des cours annuels d'actualisation des connaissances sur l'utilisation des UPAP pendant la période de planification, ce qui permettra aux pilotes de tirer parti au maximum du potentiel et des fonctionnalités de ces appareils.

Principaux indicateurs de rendement

1-1 INCIDENTS MAJEURS

	Objectif 2015-2019	*Prévision 2014*	*juin 2014 CDA*	*2013*	*2012*	*2011*
Incidents majeurs	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*

1-2 INCIDENTS MARITIMES

Incident	*Objectif 2015-2019*	*Prévision 2014*	*juin 2014 CDA*	*2013*	*2012*	*2011*
Abordage	-	-	-	-	-	-
Naufrage	-	-	-	-	-	-
Incendie / Explosion	-	-	-	-	-	-
Échouement	-	*2*	*2*	-	-	*1*
Heurt violent	-	-	-	-	-	-
Contact avec un mur d'écluse	-	*2*	*2*	*9*	*3*	*1*

Heurt de la berge /du fond	-	*1*	*1*	-	*3*	*1*
Avaries causées par la glace	-	-	-	-	-	-
Câble d'arrêt	-	*1*	*1*	-	-	-
TOTAL	*5*	*6*	*6*	*9*	*6*	*3*
Pourcentage d'affectations sans incident	*99,9%*	*99,9%*	*99,9%*	*99,9%*	*99,9%*	*99,9%*

***Synopsis de l'historique** : Comme l'indique le tableau, il n'y a pas de tendance spécifique à l'égard des incidents.*

(2) *Mettre l'accent sur l'amélioration de l'autonomie financière*

Description de l'objectif

L'autonomie financière peut être atteinte uniquement grâce à des revenus suffisants et à une maîtrise des dépenses. L'Administration a été dans une situation déficitaire depuis 2002 avec un déficit accumulé qui a plafonné à 5 707 000 $ en 2009, avant que l'Administration commencé à déclarer des surplus jusqu'à l'exercice financier 2013. Le principal objectif financier pour la période de planification 2015-2019 est donc d'éliminer, au plus tard à la fin de l'exercice financier 2015, le déficit accumulé qui totalise présentement 1 764 321 $, et de rester financièrement autonome pendant le reste de la période.

Stratégies pour atteindre cet objectif

Pour atteindre l'autonomie financière pendant la période de planification, l'Administration devra effectuer de saines prévisions financières et maîtriser ses dépenses.

La rémunération des pilotes représente environ 70 % des dépenses totales de l'Administration. Le nombre de pilotes employés par l'Administration a donc une incidence significative sur ses finances, puisque ces dépenses sont de nature à peu près fixe. L'âge des pilotes, le trafic et la période de formation doivent être pris en compte dans la planification du recrutement et du budget. La période d'apprentissage dure de 4 à 8 mois et tous les frais qui s'y rattachent, notamment la rémunération et les frais de déplacement, sont assumés entièrement par l'Administration. Par conséquent, un trop grand nombre de pilotes en formation aura des incidences négatives sur les états financiers vu que ces pilotes ne génèrent aucun revenu. D'autre part, un manque d'apprentis affecte la qualité du service et peut mener à une pénurie en cas de départs imprévus à la retraite ou de congés sans solde. Une planification adéquate est donc primordiale. L'Administration a réalisé des projections de la situation démographique des pilotes pendant la période de planification 2015-2019 et prévoit embaucher des apprentis chaque année, à mesure que des pilotes annoncent leur retraite.

Les frais de déplacement des pilotes, le transport terrestre et les frais de bateaux-pilotes représentent environ 13 % des dépenses totales. L'ensemble des autres frais d'exploitation représentent 10 % et les frais d'administration seulement 7 %. Ces dépenses doivent être maîtrisées si on veut maintenir un budget équilibré. L'Administration entend investir judicieusement dans ses ressources, de façon à fonctionner aussi efficacement que possible avec les ressources humaines à sa disposition.

La direction sera incitée à rechercher des façons innovatrices d'améliorer les processus et de réduire les dépenses, sans toutefois compromettre les standards de sécurité des services de pilotage.

Pendant la période planification, la direction examinera les résultats financiers tous les mois afin d'évaluer le rendement cumulatif depuis le début de l'année et faire des prévisions pour le reste de l'exercice financier afin de rester concentrée sur les objectifs financiers. Le Comité d'audit examinera les états financiers trimestriels et les prévisions révisées comme mesure de contrôle sur les dépenses par rapport au budget.

Dans le but d'améliorer la coopération entre l'Administration et ses usagers, celle-ci tiendra régulièrement des réunions avec le Comité de pilotage de la Fédération maritime du Canada, son principal usager (navires étrangers). Ce forum donne aux usagers l'occasion de discuter franchement avec l'Administration des questions opérationnelles, financières, administratives ou de travail, l'objectif étant de renforcer le partenariat entre l'Administration et ses usagers. L'Administration tiendra également des réunions avec son autre usager, l'Association des armateurs canadiens (navires canadiens) pour discuter des services et des exigences tarifaires.

Principaux indicateurs de rendement

2-1 PRÉCISION DES PRÉVISIONS – RÉSULTAT ÉTENDU

(En milliers $)	*2015*	*2014*	*2013*	*2012*	*2011*
Résultat étendu-Objectif	*527 $*	*1 145 $*	*953 $*	*792 $*	*1 059 $*
*Résultat étendu-Réel**		*1 285*	*900*	*376*	*654*
Écart		*140*	*(53)*	*(416)*	*(405)*
Précision en %		*112,2%*	*94,4%*	*47,5%*	*61,8%*

** Le résultat de 2014 est la prévision révisée selon les résultats CDA de juin 2014 et les prévisions RDA des résultats financiers.*

2-2 ÉLIMINATION DU DÉFICIT ACCUMULÉ EN 2015

(En milliers $)	*2016*	*2015*	*2014*	*2013*	*2012*	*2011*
Bénéfices non répartis (déficit acc.), au début	*48 $*	*(479) $*	*(1 764) $*	*(2 664) $*	*(3 040) $*	*(3 694) $*
*Résultat étendu**		*527*	*1 285*	*900*	*376*	*654*
Bénéfices non répartis (déficit acc.), à la fin		*48 $*	*(479) $*	*(1 764) $*	*(2 664) $*	*(3 040) $*

** Le résultat de 2014 est la prévision révisée selon les résultats CDA de juin 2014 et les prévisions RDA des résultats financiers.*

2-3 COÛT PAR AFFECTATION

	2019	*2018*	*2017*	*2016*	*2015*	*2014*	*2013*	*2012*	*2011*
Coût par affectation	*3 667 $*	*3 589 $*	*3 550 $*	*3 483 $*	*3 408 $*	*3 282 $*	*3 332 $*	*3 084 $*	*3 023 $*
Augmentation par rapport à l'année précédente	***2,19%***	***1,10%***	***1,92%***	***2,21%***	***3,83%***	***(0,75%)***	***8,04%****	***2,00%***	

** La forte augmentation par rapport à l'année précédente en 2013 résulte principalement du double pilotage et du surtemps nécessaire en raison des froids record, qui ont provoqué un gel hâtif et de nombreuses fermetures de la Voie maritime dues à la glace et à l'arrêt de la navigation.*

(3) *Obtenir des rapports de vérification interne favorables*

Description de l'objectif

En 2014 et pendant le reste de la période de planification, l'Administration continuera l'évaluation des vérifications internes. Cet exercice a pour but de connaitre l'opinion des vérificateurs internes quant à la qualité des mesures d'atténuation des risques dans les processus qui ont fait l'objet d'une vérification et de s'assurer que toute mesure acceptable reçoit la mention « Satisfaisant ».

Stratégies pour atteindre cet objectif

Pour assurer un contrôle interne adéquat, la direction évalue constamment l'environnement afin de repérer les secteurs à risque potentiels, élabore des procédures pour remédier aux lacunes constatées, et officialise et documente ces procédures. Elle évaluera ses processus sur une base continue et tentera de les améliorer pendant la période de planification.

Pendant la période de planification, la direction ciblera certains processus à des fins d'auto-évaluation et pour introduire des mesures compensatoires jugées avantageuses, rentables, et susceptibles d'être appliquées, compte tenu de la structure et des limites des ressources disponibles.

La direction fera régulièrement rapport de ses constatations au Comité d'audit.

Principaux indicateurs de rendement

En mettant l'accent sur un contrôle interne efficace, l'Administration en arrivera à atteindre son objectif, soit d'obtenir la mention « Satisfaisant » sur tous les rapports de vérification interne.

(4) *Renforcer les relations avec les clients*

Description de l'objectif

L'objectif de l'Administration est de maximiser l'efficacité du système de pilotage en étant attentive aux besoins de ses clients, dans un effort commun visant à assurer la rentabilité et l'efficacité des services de pilotage pour les navires commerciaux dans la région des Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

La direction s'affaire à mettre en œuvre un sondage sur la satisfaction des clients à partir de l'automne 2014. D'après les commentaires reçus, l'Administration évaluera ses forces et les domaines où le rendement ne répond pas aux besoins des clients. Elle élaborera ensuite un plan d'action pour corriger les lacunes importantes relevées lors du sondage. Une fois le plan d'action approuvé par le Conseil, la direction communiquera les résultats et le plan à ses clients.

Après une période donnée suivant la mise en application des recommandations, l'Administration effectuera un sondage de suivi auprès des clients.

Outre le sondage sur la satisfaction des clients, l'Administration continuera de rencontrer ses principaux usagers afin d'assurer la transparence des opérations de pilotage et recueillir des commentaires constructifs sur la prestation des services.

Principaux indicateurs de rendement

Pour atteindre cet objectif, l'Administration doit obtenir au sondage de suivi un degré de satisfaction des clients supérieur à ce qu'il était lors du premier sondage.

(5) *Modernisation*

Description de l'objectif

L'Administration prévoit améliorer son système de répartition et de facturation pour la saison de navigation 2016. Parallèlement à l'amélioration du système, elle examinera ses processus actuels dans le but de mieux répondre à ses besoins et à ceux de ses clients, et d'assurer l'utilisation optimale de ses ressources.

L'Administration travaillera à la collecte des détails quant aux besoins, au développement, à la configuration, aux essais et à la formation, de façon à ce que la mise en application puisse se faire au début de mars 2016. Le système doit être entièrement fonctionnel au début de la saison de navigation 2016.

Stratégies pour atteindre cet objectif

La direction élaborera un calendrier illustrant les échéanciers et les objectifs, de même que les responsables et les principaux collaborateurs des différentes étapes. Elle tiendra périodiquement des réunions avec le fournisseur pour discuter des progrès et identifier les problèmes et les plans d'action pour les résoudre.

Principaux indicateurs de rendement

Cet objectif sera entièrement atteint si les mises à jour du système sont terminées avant le début de la saison de navigation 2016. Autre indicateur : si les utilisateurs estiment que le système et les processus sont plus efficaces, que le système est plus facile à utiliser que la version précédente, et que leurs préoccupations ont été correctement prises en compte dans le processus de mise à jour.

Explication de l'objectif

Vu la date prévue de mise en branle du projet, il reste amplement de temps pour élaborer, exécuter et contrôler les stratégies ci-dessus. L'échéancier proposé est suffisant pour le volume travail et le fournisseur appuie les échéanciers proposés.

(6) Examen spécial

Description de l'objectif

Conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Vérificateur général du Canada doit effectuer un examen spécial des méthodes de gestion et des systèmes de contrôle et d'information en matière de finance et de gestion utilisés par l'Administration. Les alinéas 131(1)(b) et 131(2)(a) et (c) de la LGFP exigent que l'Administration maintienne ces moyens de contrôle de façon à garantir, dans la mesure du possible, que les exigences qui suivent sont satisfaites :

- les actifs de l'Administration sont protégés et contrôlés;

- les ressources financières, humaines et matérielles de l'Administration sont gérées de manière économique et efficiente;
- les activités de l'Administration sont effectuées avec efficacité.

Le prochain examen spécial aura lieu en 2018, à moins que le bureau du Vérificateur général n'estime qu'un autre examen soit nécessaire avant cette date. L'Administration a comme objectif d'obtenir un rapport sans réserves indiquant qu'il n'existe pas de lacune dans ses systèmes.

Stratégies pour atteindre cet objectif

La direction analysera les résultats du rapport d'examen spécial que le Vérificateur général du Canada a publié en 2007. Elle continuera de concentrer son attention sur des contrôles adéquats, d'exploiter le processus de GRE et d'évaluer ses mesures de contrôle existantes. Elle mettra également à profit les recommandations, le cas échéant, contenues dans la lettre du Vérificateur général qui fait suite à la vérification des états financiers, de même que toute recommandation des rapports de vérification interne.

Principaux indicateurs de rendement

Cet objectif sera entièrement atteint si le rapport du prochain examen spécial par le Vérificateur général du Canada ne révèle pas de lacune importante.

(7) Initiative majeure d'amendement réglementaire

L'Administration ne prévoit pas d'amendements réglementaires pendant la période 2015-2019 autres que des rajustements tarifaires périodiques au *Règlement sur les tarifs de pilotage des Grands Lacs*. Ces modifications ne sont pas de nature majeure et l'Administration consulte ses usagers au préalable, de sorte que ceux-ci et les autres intervenants appuient généralement les amendements.

5. DIRECTIVES GOUVERNEMENTALES

Le GEC n'a émis aucune autre directive à l'intention de l'Administration.

6. APPUI AUX POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

MESURES DE LIMITATION DES COÛTS

L'Administration continue d'appuyer les initiatives gouvernementaux visant à améliorer le service, augmenter le rendement et à long terme réduire les coûts pour les usagers. Elle continuera à l'avenir d'examiner tous ses frais de fonctionnement, en accordant une attention particulière aux dépenses discrétionnaires. Ces gestes assurent aux usagers que l'Administration adhère à l'esprit et l'intention des mesures de limitation des coûts.

RESPECT DES AUTRES LOIS ET PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

L'Administration respecte pleinement le *Programme de coordination de l'image de marque*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les ministères compétents surveillent la conformité à ces programmes et lois. L'Administration respecte également tous les règlements énumérés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les règlements régissant les sociétés d'État.

7. ÉTATS FINANCIERS

HYPOTHÈSES ADOPTÉES DANS L'ÉLABORATION DU PLAN D'ENTREPRISE

(1) VOLUME DE TRAFIC

L'Administration a tenu une réunion en mai 2014 avec ses usagers, la Fédération maritime du Canada, pour discuter des prévisions du trafic en 2014 et pendant la période de planification. Au terme de cette réunion et de l'évaluation de la direction, l'Administration prévoit une augmentation de 5 % du trafic en 2014 par rapport à 2013, une augmentation de 2 % en 2015 par rapport à 2013, et le même volume qu'en 2013 pendant le reste de la période de planification. Ainsi, le nombre d'affectations a été établi à 6 723 en 2014 (une augmentation de 320 par rapport à 2013), à 6 531 en 2015, et à 6 403 de 2016 à 2019.

NOMBRES D'AFFECTATIONS DE PILOTAGE (2004-2019)

Nombre d'année	Année		Nombre d'affectations	Variation par rapport à l'année précédente	Nombre d'année avec plus de 10% de variation	Nombre moyen d'affectation pendant les 5 dernières années	Nombre moyen d'affectation pendant les 10 dernières années
1	**2004**		**6 398**	**12%**	**X**	6 847	7 162
2	2005		6 443	1%		6 415	7 197
3	**2006**		**7 331**	**14%**	**X**	6 498	7 240
4	2007		7 177	-2%		6 617	7 238
5	**2008**		**5 989**	**-17%**	**X**	6 668	6 929
6	**2009**		**4 468**	**-25%**	**X**	6,282	6 565
7	**2010**		**6 059**	**36%**	**X**	6 205	6 310
8	2011		6 389	5%		6 016	6 257
9	2012		6 358	0%		5 853	6 235
10	2013		6 403	1%		5 935	6 302
11	2014	Prévision	6 723	5%		6 386	6 334
12	2015	Prévision	6 531	-3%		6 481	6 343
13	2016	Prévision	6 403	-2%		6 484	6 250
14	2017	Prévision	6 403	0%		6 493	6 173
15	2018	Prévision	6 403	0%		6 493	6 214
16	2019	Prévision	6 403	0%		6 429	6 408

(2) TARIFS DE PILOTAGE

Pendant la période de planification 2015-2019, l'Administration prévoit les hausses tarifaires générales et les rajustements au droit supplémentaire temporaire suivants :

Rajustements tarifaires et droit supplémentaire pendant la période de planification

	RÉEL 2012	RÉEL 2013	RÉEL 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017
Hausse tarifaire régulière	2,0%	2,5%	2,5%	1,50%	1,50%	2,0%
Droit supplémentaire	12,0%	12,0%	12,0%	11,00%	11,0%	10,0%
Effet net	2,0%	2,5%	2,5%	0,5%	1,5%	1,0%

* Le droit supplémentaire a été réduit de 15% en 2010 à 12% en 2011.

L'Administration prépare une hausse tarifaire générale inférieure aux augmentations salariales de 2015 et 2016, compte tenu des résultats financiers des dernières années qui lui ont permis de réduire son déficit tel que prévu. Il ne serait pas juste d'accabler l'industrie avec des augmentations de tarifs plus que nécessaire. Avec un revenu excédentaire, les hausses tarifaires visent à assurer l'autonomie financière de l'Administration sans générer de surplus importants. Après consultation avec les principaux clients, il a été convenu de mettre l'accent sur des hausses tarifaires générales modestes et de légères baisses du droit supplémentaire.

Si les résultats financiers s'avéraient meilleurs que prévu, l'Administration réexaminerait les rajustements au droit supplémentaire de façon à en faire bénéficier ses clients. On considère qu'une réduction non planifiée du droit supplémentaire serait plus efficace qu'une réduction importante suivie d'une demande d'augmentation dans le cas où les résultats ne seraient pas aussi favorables que prévu.

(3) INFLATION GÉNÉRALE

Sauf indication contraire, les prévisions ont été réalisées en adoptant l'hypothèse que le taux d'inflation générale (coût de la vie) sera de 2% au cours de chaque année de la période de planification.

(4) NOMBRE D'EMPLOYÉS

Pilotes

Bien que le nombre de départs à la retraite pendant la période de planification ne soit pas connu pour le moment, l'Administration prévoit les départs et les embauches correspondantes.

(5) AUGMENTATIONS SALARIALES

Les prévisions s'établissent comme suit :

Groupe d'employés	2015	2016
Pilotes	2,75%	2,75%
A.F.P.C.	2,75%	2,75%
Non syndiqués	2,00%	2,00%

	Augmentations en vertu des conventions collectives
	Inflation générale prévue

Pour les employés exclus, l'augmentation salariale est de 1,5% en 2014 et une augmentation correspondante à l'augmentation du coût de la vie est envisagée pour le reste de la période de planification.

(6) BATEAUX-PILOTES

L'Administration passe des contrats pour les services de bateaux-pilotes à Port Weller et à Port Colborne. Les contrats actuels sont en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2014.

L'Administration maintient sa stratégie de passer des contrats pour les services de bateaux-pilotes dans le canal Welland. Une autre approche consisterait à investir dans l'achat d'un bateau-pilote et à ajouter à l'effectif de l'Administration, en plus de devoir assumer des coûts élevés de réparation et d'entretien. L'analyse financière des deux options démontre que l'option contractuel est la plus

avantageuse et la plus économique pour l'Administration, il n'est donc pas prévu de revoir la stratégie actuelle.

L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pendant la période de planification.

(7) TRANSPORT TERRESTRE

Le contrat pour les services de transport terrestre assurant le déplacement des pilotes entre Saint-Lambert et Beauharnois (Québec), et Cornwall (Ontario) a été renégocié à la fin de 2013 et ne comprend aucune augmentation pour les saisons 2014 et 2015. Le contrat pour les services de transport entre Cornwall (Ontario), l'écluse Snell (États-Unis), Saint-Lambert (Québec) et Cap Vincent (New York) prendra fin le 31 décembre 2014. Celui dans le secteur du canal Welland prendra fin le 31 décembre 2014.

Le coût de ces services sera directement lié au nombre d'affectations.

Il est difficile de prévoir l'augmentation de ces frais pour l'ensemble de la période de planification en raison de la variation des prix du carburant et des assurances. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pour la période de planification.

(8) BAIL

L'Administration a emménagé dans ses locaux actuels en 1994. En janvier 2014, elle a renégocié le bail visant ces bureaux pour une période de dix ans, qui viendra donc à expiration le 31 janvier 2024. Le coût pour 2014 est d'environ 66 000 $, une baisse de 22 % par rapport à 2013. En vertu du nouveau bail, des augmentations annuelles selon l'indice canadien des prix à la consommation s'appliqueront en 2015 et au cours des années ultérieures. Le propriétaire est la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent.

(9) SOUTIEN INFORMATIQUE

L'Administration a conclu une entente visant le soutien informatique du système de répartition, facturation et comptes à recevoir. Cette entente est en vigueur jusqu'au 30 juin 2015. L'Administration envisage une amélioration de sa technologie, mais les frais de soutien informatique devraient rester sensiblement les mêmes avec le nouveau contrat.

(10) UNITÉS PORTABLES D'AIDE AU PILOTAGE (UPAP)

L'Administration et les pilotes sont assurés d'un support technique disponible en tout temps, ce qui garantit la continuité et l'efficacité des UPAP. Le contrat à cet effet expirera le 31 décembre 2016. Les frais qui y sont associés s'élèvent à 100 000 $ par année. L'Administration envisage le remplacement des unités actuelles pour la saison de navigation 2017, elle prévoit alors passer un contrat de soutien technique assorti de caractéristiques similaires au contrat actuel et rajusté selon le taux d'inflation générale.

ÉTAT DES RÉSULTATS ET RÉSULTAT ÉTENDU

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de $)

	RÉEL 2013	PRÉVISION 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019
PRODUITS							
DROITS DE PILOTAGE	19 585 $	20 597 $	20 263 $	20 170 $	20 573 $	21 079 $	21 808 $
DROITS SUPPLÉMENTAIRES	2 322	2 443	2 202	2 192	2 033	1 875	1 725
PLACEMENTS	11	20	29	29	29	29	29
AUTRES	305	290	288	288	288	288	288
TOTAL	22 223 $	23,350 $	22 782 $	22 679 $	22 923 $	23 271 $	23 850 $
CHARGES							
SALAIRES – PILOTES	8 393 $	8 448 $	8 728 $	8,972 $	9 299 $	9 211 $	9 307 $
SALAIRES – SURTEMPS	2 212	2 109	1 917	1 893	1 940	1 956	1 953
SALAIRES – PRODUCTIVITÉ	2 248	2 676	2 837	2 491	2 307	2 518	2 717
AVANTAGES SCOIAUX – PILOTES	2 015	1 863	1 814	1 899	1 964	1 942	2 020
SALAIRES – EXPLOITATION	907	996	1 085	1 044	1 065	1 071	1 090
AVANTAGES SCOIAUX – EXPLOI.	227	266	275	270	277	281	287
FRAIS DE DÉPLACEMENT	1 419	1 559	1 497	1 534	1 563	1 600	1 633
BATEAUX-PILOTES	892	918	911	934	949	964	980
TRANSPORT TERRESTRE	490	512	507	520	530	541	552
ORDINATEURS PORTABLES DE PILOTES – AMORTISSMENT	207	207	207	207	240	240	240
ORDINATEURS PORTABLES DE PILOTES – ENTRETIEN	100	100	100	102	104	106	106
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	171	269	249	244	239	231	231
COMMUNICATIONS	40	40	41	43	44	44	45
SERVICES DE RÉPARTITION	289	285	290	251	256	256	256
SERVICES OUBLICS, FOURNITURES ET LOYER	197	148	151	158	161	164	167
FORMATION	64	121	125	125	125	125	125
TOTAL	19 871 $	20 517 $	20 734 $	20 687 $	21 063 $	21 250 $	21 709 $
MARGE D'EXPLOITATION	2 352 $	2 833 $	2 048 $	1 992 $	1 860 $	2 021 $	2 141 $
DÉPENSES ADMINISTRATVES							
SALAIRES	715 $	780 $	750 $	766 $	792 $	807 $	823 $
AVANTAGES SOCIAUX	179	214	218	222	237	244	252
SERVICES PUBLICS ET LOYER	100	117	119	127	129	132	132
JETONS DE PRÉSENCE	61	60	60	57	57	57	57
FRAIS DE DÉPLACEMENT – CONSEIL	65	65	65	75	77	78	78
FRAIS DE DÉPLACEMENT – ADMIN.	66	83	75	90	92	94	94
COMMUNICATIONS	15	15	34	34	35	35	35
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	14	2	-	-	-	-	-
FRAIS PROFESSIONELS	184	145	125	115	120	160	175
FORMATION	5	17	17	20	20	21	21
AMORTISSEMENT	27	32	37	86	86	81	86
MAUVAISE CRÉANCES	5	-	-	-	-	-	-
FRAIS D'INTÉRÊT	22	18	21	21	21	21	21
TOTAL	1 458 $	1 548 $	1 521 $	1 613 $	1 666 $	1 730 $	1 774 $
RÉSULTAT NET OPÉRATIONEL	894 $	1 285 $	527 $	379 $	194 $	291 $	367 $
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:							
Gains (pertes) sur les av, sociaux	5	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	899 $	1 285 $	527 $	379 $	194 $	291 $	367 $

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de $)

	RÉEL 2013	PRÉVISION 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019
ACTIF							
À COURT TERME							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	2 305 $	1 044 $	2 682 $	822 $	765 $	912 $	1 706 $
PLACEMENTS	2 156	6 220	5 800	6 800	7 200	7 900	8 200
CRÉANCES	4 030	3 000	2 800	2 500	2 700	2 800	2 600
FRAIS PAYÉS D'AVANCE	34	50	50	50	50	50	50
	8 525	10 314	11 332	10 172	10 715	11 662	12 556
À LONG TERME							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	497	399	279	975	804	637	467
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	212	143	249	565	450	336	220
	709	542	528	1 540	1 254	973	687
TOTAL DE L'ACTIF	9 234 $	10 856 $	11 860 $	11 712 $	11 969 $	12 635 $	13 243 $
PASSIF							
À COURT TERME							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX À PAYER	6 921 $	7 345 $	8 030 $	7 600 $	7 675 $	$ 8,065	8 390 $
AUTRES CRÉDITEURS ET AUTRES CHARGES À PAYER	408	450	450	450	450	450	450
AVANTAGES DU PERSONNEL	265	457	341	250	247	315	300
	7 594	8 252	8 821	8 300	8 372	8,830	9 140
À LONG TERME							
AVANTGES DU PERSONNEL	3 404	3 083	2 991	2 984	2 977	2,893	2 824
TOTAL DU PASSIF	10 998	11 335	11 812	11 285	11 348	11,723	11 964
CAPITAUX PROPRES							
SURPLUS (DÉFICIT) ACCUMULÉ	(1 764)	(479)	48	427	621	912	1 279
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	9 234 $	10 856 $	11 860 $	11 712 $	11 969 $	12 635 $	13,243 $

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de $)

	RÉEL 2013	PRÉVISION 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(2 664) $	(1 764) $	(479) $	48 $	427 $	621 $	912 $
PROFIT NET POUR L'EXERCICE	900	1 285	527	379	194	291	367
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	(1 764) $	(479) $	48 $	427 $	621 $	912 $	1 279 $

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de $)

	RÉEL 2013	PRÉVISION 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
RÉSULTATS NET DE L'EXERCICE	894 $	1 285 $	527 $	379 $	194 $	291 $	367 $
ÉLÉMENTS SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE:							
AVANTAGES DU PERSONNEL	(81)	(129)	208)	(97)	(11)	(16)	(84)
AMORTISSEMENT	234	239	244	293	326	321	326
VARIATIONS DES ÉLÉMENTS HORS CAISSE DU FONDS DE ROULEMENT:							
Diminution (augmentation) des créances	(1 171)	1 030	200	300	(200)	(100)	200
Diminution (augmentation) des frais payés d'avances	27	(16)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des salaires et des avantages sociaux à payer	1 286	424	685	(430)	75	390	325
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	20	42	-	-	-	-	-
RENTRÉES DE FONDS LIÉES AYX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	1 209 $	2 875 $	1 448 $	445 $	384 $	886 $	1 134 $
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DE TITRES DE PLACEMENTS	(2 557)	(6 220)	(5 800)	(6 800)	(7 200)	(7 900)	(8 200)
VENTE DE TITRES DE PLACEMENTS	3 105	2 156	6 220	5 800	6 800	7 200	7 900
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	(18)	(72)	(230)	(1 305)	(40)	(40)	(40)
RENTRÉES (SORTIES) DE FONDS LIÉES AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	530 $	(4 136) $	190 $	(2 305) $	(440) $	(740) $	(340) $
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIES							
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DURANT L'EXERCICE	1 739	(1 261)	1 638	1 860	(56)	146	794
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	566	2 305	1 044	2 682	822	765	912
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	2 305 $	1 044 $	2 682 $	822 $	765 $	912 $	1 706 $

8. BUDGET D'IMMOBILISATIONS

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de $)

	RÉEL 2013	PRÉVISION 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019
BÂTIMENTS							
	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $
MOBILIERS							
Défibrillateur	2 $						
2 Consoles de répartiteur		44 $					
Kitchenette pour répartiteurs		4 $	2 $				
Meubles pour un nouveau superviseur			3 $				
Mobilier de bureau			10 $	10 $	10 $	10 $	10 $
	2 $	48 $	15 $	10 $	10 $	10 $	10 $
AMÉLIORATIONS LOCATIVES							
Rénovations (accessibilité)		20 $					
Remplacement de tapis - 1994			10 $				
Remplacement de traitement de fenêtre - 2000			15 $				
Autres améliorations				10 $	10 $	10 $	10 $
	0 $	20 $	25 $	10 $	10 $	10 $	10 $
ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATIONS							
Ordinateurs, serveur, télécommunication	1 $	4 $	15 $	10 $	3 $	3 $	3 $
Replacement des UPAP				840 $	7 $	7 $	7 $
	1 $	4 $	15 $	850 $	10 $	10 $	10 $
LOGICIELS							
Développement de système pour appuyer le programme de certification	11 $						
Améliorations de système - répartition	3 $						
Modernisation du système de répartition et de facturation			175 $	75 $			
Replacement des UPAP				360 $	3 $	3 $	3 $
Développement de logiciel du simulateur					7 $	7 $	7 $
	14 $	0 $	175 $	435 $	10 $	10 $	10 $
TOTAL	**17 $**	**72 $**	**230 $**	**1 305 $**	**40 $**	**40 $**	**40 $**

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

Amélioration du système de répartition et de facturation

Comme il a été mentionné précédemment au paragraphe *Progrès technologiques* du *Cadre de gestion des risques d'entreprise*, l'Administration prévoit dépenser 175 000 $ en 2015 et 75 000 $ en 2016 pour améliorer son système informatique et migrer de son système actuel de répartition, facturation et comptes à recevoir vers un système basé sur Internet. Le système actuel date de huit ans et son entretien pose maintenant problème du fait qu'il fonctionne au moyen d'un logiciel désuet. Pendant la période de planification, l'Administration prévoit aussi dépenser 20 000 $ par année de 2017 à 2019 pour mettre à jour la base de données utilisée pour la formation des pilotes sur simulateur à Québec et Owen Sound, et/ou pour du matériel et des logiciels de bureautique.

Remplacement des unités portables d'aide au pilotage (UPAP)

Comme il a été mentionné précédemment au paragraphe *Unités portables d'aide au pilotage* de la partie *Enjeux stratégiques, environnement*, les UPAP sont des outils précieux pour aider les pilotes dans leurs prises de décision relativement à la navigation. L'Administration considère l'UPAP comme une aide essentielle à l'atteinte de son objectif de dispenser des services de pilotage de façon économique, fiable et sécuritaire. La durée de vie utile de cinq ans des UPAP actuels prendra fin en 2016.

Autres dépenses en capital

Aucune dépense en capital ne constitue des coûts importants pour l'Administration. Le report de ces dépenses ne peut toutefois être maintenu à ce niveau; il sera nécessaire pendant la période de planification de rénover les bureaux et de remplacer du mobilier et du matériel.

Incidences sur la trésorerie et les emprunts

L'Administration prévoit être en mesure de générer suffisamment de revenus pour répondre à ses besoins en dépenses en immobilisations sans avoir à emprunter ou à faire un usage important de sa marge de crédit. Si elle utilise sa marge de crédit, ce sera sur une période facile à gérer, qui n'aura pas d'incidence négative sur ses résultats financiers. Elle estime qu'elle aura suffisamment d'argent investi pour compenser ces dépenses en immobilisations.

Crédits parlementaires

La *Loi maritime du Canada* a modifié l'article 36.01 de la *Loi sur le pilotage* de sorte qu'il ne peut être accordé à l'Administration aucune somme par voie de crédit parlementaire pour lui permettre d'exécuter ses obligations. L'Administration doit donc maximiser le rendement de tous ses placements afin d'accroître ses revenus suffisamment pour que des crédits parlementaires ne soient pas nécessaires.

ANNEXE 1

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

PLAN D'ENTREPRISE

ÉTAT DE LA RÉMUNÉRATION DES PILOTES ET DES EFFECTIFS

RÉMUNÉRATION DES PILOTES (en milliers)	RÉEL 2013	PRÉVISION 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019
SALAIRES DE BASE	8 393 $	8 448 $	8 728 $	8 972 $	9 299 $	9 211 $	9 307 $
SURTEMPS	2 212	2 109	1 917	1 893	1 940	1 956	1 953
PRODUCTIVITÉ	2 248	2 676	2 837	2 491	2 307	2 518	2 717
	12 853 $	13 233 $	13 482 $	13 356 $	13 546 $	13 685 $	13 977 $
NOMBRE DE PILOTE - ÉQUIVALENT À TEMPS PLEIN							
CORNWALL - PILOTES	18,0	17.0	17.0	17.0	17.0	17.0	17.0
CORNWALL - APPRENTIS	1,0	1.0	1.0	1.0	1.0	-	1.0
CORNWALL - PILOTES À CONTRAT	1,0	1.0	1.0	1.5	2.0	2.0	1.5
CIRCONS. NO.1 - PILOTES	7,0	7.0	7.0	7.0	7.0	6.0	6.0
CIRCONS. NO.1 - APPRENTIS	-	-	-	-	-	1.0	1.0
CIRCONS.NO.1 – PILOTES À CONTRAT	-	-	-	-	-	-	-
LAC ONTARIO – PILOTES	6,0	6.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0
LAC ONTARIO - APPRENTIS	-	-	1.0	-	-	-	1.0
LAC ONTARIO – PILOTES À CONTRAT	-	-	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
CIRCONS. NO.2 - PILOTES	20,0	19.0	19.0	19.0	19.0	20.0	18.0
CIRCONS. NO.2 - APPRENTIS	-	1.0	1.0	2.0	2.0	-	2.0
CIRCONS. NO.2 - PILOTES À CONTRAT	1,0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5
CIRCONS. NO.3 - PILOTES	3,0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0
CIRCONS. NO.3 - APPRENTIS	-	1.0	-	-	-	1.0	-
CIRCONS. NO.3 - PILOTES À CONTRAT	-	-	-	-	-	-	-
CHURCHILL	-	-	-	-	-	-	-
	57.0	56.0	55.5	56.5	57.5	55.5	55.5